

## 研究課題

## 教育改革を進める学校づくりと 評価における校長の在り方



## I 趣 旨

校長は、学校改善に向けた経営方針を明確化し、学校評価の充実を図るとともに、学校経営力を磨き、学校改革への強い意志と使命感をもって学校経営に当たらなければならない。また、将来・未来を見据え、21世紀を生きる子どもたちに求められる力を育むためには、個々の能力や特性に応じた学び、教え合い・高め合う協働的な学びなどが必要である。さらには、学びのイノベーションの推進に向けた学校経営の改革にも取り組んでいく必要がある。

そのためには、様々な教育課題への対応、そして子どもたちの未来を見据えた「学校経営改革の推進」について考え、学校評価と人事評価の二つをツールとした組織マネジメントの改善等を通して、校長の果たすべき役割と指導性、さらに具体的方策を明らかにしていく必要がある。

そこで、「リーダーシップの視点」（昨年までは研究の視点）、1. 新たな知を拓く資質・能力を育成する学校経営改革の推進 2. 学校づくり・人づくりを確実にする学校評価・人事評価の工夫 という二つの視点から課題追究を進めていこうと考えた。また、本分科会では、研究に関する発表と協議をよりリンクさせるため、視点ごとにグループ協議が図られるように分科会の運営を工夫した。グループ協議が焦点化されることで、課題解決の糸口やキーワードの洗出しもしやすく、活発な協議が期待されると考えた。

## II 研究発表と研究協議

## 1 研究発表

「組織を活性化し、教職員の資質・能力の向上を図る学校経営～校長会組織としての後志版教育プラン策定と評価・改善を通じた学校づくり、人づくり～」  
後志地区 共和町立西陵小学校 山崎 貴志

<後志校長会の研究主題>

「豊かで確かな学びをつくり出す学校経営の改善と充実」  
後志管内では、「後志版教育プラン」を策定し、「後志

のすべての子どもに、学ぶ喜びと、確かな学力を！」の目標達成に向けて一丸となって取り組んでいる。このプランは管内統一様式で、後志の課題解決に向けて全ての学校が共通して取り組む学校改善の指針として、次の二点を重点に策定されたものである。1点目は学校経営の改善（目標や検証改善のスケジュール共有）、2点目は教職員の資質向上（学級・教科経営、自己目標との関連付け）である。

期待される効果としては、①共通課題の共有化による情報交換の活性化 ②目標の明確化による具体策の提示や到達状況の把握 ③意図的な取組が容易 ④学校間で励まし合い、切磋琢磨し合う意欲の向上、などが考えられた。

【視点1】新たな知を拓く資質・能力を育成する学校経営改革の推進

『教育プラン』は、「基礎基本」「学び方」「学習状況」「家庭生活」「学校課題」の5項目の構成で策定されている。そして、月や節ごとに細分化された「経営プログラム」を教頭を中心に作成させ、その両者をリンクさせることによって、連動による効果をねらおうと考えた。目標の連鎖や評価改善サイクルとの連動によって、教育プランの見直しが図られ、教育課程改善へのつながりを期待した。その結果、学校評価や人事評価、分掌業務、学級・学年経営等と関連付けて具体的な検証改善ができるなどの成果が上がった。

【視点2】学校づくり・人づくりを確実にする学校評価・人事評価の工夫

ニセコ町では「実効性の高い学校評価、情報提供の充実改善」を目指し、町独自の学校評価ガイドラインを策定し、学校種間連携による学校評価の充実改善を図っている。また、共通の重点目標と評価項目を設定し、具体的な取組を自校の実態に合わせて検討する「学校評価委員会」を編制することで学校間の共有化を図った。さらには、人事評価において、指導効果を高めるために、目標設定や日常的管理職による授業観察、面談などの強化に努めた。これらの期待される効果としては、①経営参画意識の高揚及び取組の一貫性 ②学校改善の方向性の焦点化 ③改善意欲や気運の高まり ④プロセスや修正を含む「見通す力」の伸張などが考えられた。成果としては、様々な検証改善の

取組が各レベルで連鎖し、分掌組織の改廃を含む組織の活性化や教職員個々の資質能力の向上に向けた「校長の役割や指導性」の重要性を再認識することができた。

ラインを策定し、子どもの変容を同一の視点で見取っていくという考えで、平成24年度から取組を始めている。

## 2 研究協議

【視点1の柱】学校経営プランを評価改善し、教育課程改善に向けた学校経営を校長としてどのように進めるか。

### (1) 質疑応答について

Q1：「教育プラン」の浸透には、数値目標の設定に対して抵抗感のある教職員もいるため難しい現状があるが、どのように工夫されているか、教えていただきたい。(小樽)

A1：年度ではなく、1～12月の年ごとに人事評価との兼ね合いでプランを策定し、人事異動にも円滑に対応できる形で浸透化を図っている。教育局と校長会がタイアップし、統一した見解で足並みをそろえて推進しながら、年度途中の見直しや改善も図っている。

### (2) グループ協議について(1, 3, 5グループの発表)

#### <1グループ>のキーワード

- 自己目標シートの有効活用と管理職のチェック機能
- 組織(経営参画意識)の確立…課題・情報の共有化
- 学校評価を経営の柱に!
- 経営方針に数値目標・具体目標を盛り込む
- プラスワンの意識を経営案に!
- チームを意識し、みんなで決めたことはみんなで!

#### <3グループ>のキーワード

- 外部…子どもの姿で発信・授業を問う・評価
- 内部…核となる若手の育成・校内組織の強化

#### <5グループ>のキーワード

- ポイントを絞った取組…共通理解→共通実践(共有)
- 徹底、継続の意識の強化
- 学校全体の取組へ(組織力から学校力へ)

【視点2の柱】学校評価・人事評価を工夫し、校長として学校づくり・人づくりをどのように進めるか。

### (1) 質疑応答について

Q2：自己評価の中期目標(3～4年程度のスパン)は、どの時点でどのように反省・評価を行うのか?(江別)

A2：単年度ごとに評価・反省を実施し、新年度に人事異動があったとしても、その積み重ねを確実に引継ぎしていく。

Q3：学校種間連携による学校評価について難しい状況もあると思うが、詳細について教えていただきたい。(函館)

A3：小中高の一貫した形で統一した学校評価ガイド

### (2) グループ協議について(2, 4, 6グループの発表)

#### <2グループ>のキーワード

- 学校評価…年間計画の策定・評価委員会の設置・組織としての取組(組織力の向上)・教頭やミドルリーダーの育成(地域・保護者と共に一緒に育てる意識)
- 人事評価…日常的な授業や子どもの姿を通して、教職員とのコミュニケーションを図る・時間的な確保は難しいが、フォーマルな面談を持つ機会を増やす
- 課題…励ましの言葉で教職員を育てること・学校改善と、学校職員評価制度や勤勉手当の査定との関連性をより明確化させること

#### <4グループ>のキーワード

- 複眼的評価…授業参観・外部の目・面談・アンケート・話し合いにより本音を引き出す
- 経営の活性化…教員を育てるという目的の明確化
- 校内人事、組織づくり…人材育成・キャリアUP
- 学校評価と人事評価のリンク…校長の思いや意思・教育目標と自己目標シートや経営案とのリンク・評価規準の明確化

#### <6グループ>のキーワード

- 学校評価と人事評価を学校経営に生かす
- 年度の重点を意図的に示し、教職員への浸透を図る
- 教職員のコンセンサスを得るために、①切実感 ②必要感や必然性 ③何のために(目的意識) ④見通し他を明確化する
- 改善プランに対する評価記録(カルテ)の作成
- 教頭やミドルリーダー等を育てる(人材育成)

本分科会では、視点ごとに研究発表とグループ協議を行うことで、協議の柱がぶれることなく、発表内容と協議が直結し、リンクされた密度の濃い、有意義で活発な協議がなされた。また、グループ協議後の発表では、ICT(実物投影機)の活用により、グループで話し合われたキーワードを視覚的に訴えることができ、説得力があり、わかりやすいプレゼンテーションを行うのに効果的であった。

各グループ協議では、①学校経営プランの重要性と見直し ②改革ビジョンの明確化 ③組織力やチーム力の強化 ④日常の対話、授業参観や見回りの重要性など、校長としての果たすべき役割や指導性に関わる重要なキーワードがたくさん出され、学校改善に向けた校長のリーダーシップの重要性を改めて実感させられる協議内容であった。

### Ⅲ ま と め

#### 【リーダーシップの視点1】について

「学校経営プランを評価・改善し、教育課程改善に向けた学校経営を校長としてどのように進めるか」を討議の柱に研究協議が進められた。学校では地域や児童の実態・今日的課題の解決に向けて、評価・改善を図りながら学校経営が進められている。また、将来の社会に生きる子どもに必要となる態度や能力の育成を念頭に置き、新しい学び（学びのイノベーション）に対応した経営改革を進めていかなければならない。

研究発表者である山崎貴志校長からは、喫緊の教育課題である学力向上に主眼を置いた「後志版教育プラン」について発表があった。後志管内校長会のリーダーシップのもとで、管内全ての学校が共通して取り組む学校改善の指針や管内統一様式を作成した取組について紹介された。発表の中では、①実態把握 ②課題解決の明確な方針の提示 ③具体的な視点と方策等、学校経営改革に向けた手順と具体的な視点が示された。後志管内校長会の取組は、校長としての明確なビジョンをもとに、学校組織としての目標と取組の共有を大切にされた実践であった。

また、研究協議では、各学校の経営資料をもとに、実態や課題、年度の重点を具現化するための方策について、交流することができた。全道各地で自校の課題解決のために様々な実践が報告され、北海道の広域性を改めて感じるものであった。学校経営改革を進めていくためのキーワードは、組織の活用と活性化、教職員の資質・能力の向上に大きく集約される。校長が強いリーダーシップのもとで、具体的方策をもとに組織を動かし、教職員の意識改革を図ることが確認された。

#### 【リーダーシップの視点2】について

「学校評価・人事評価を工夫し、校長として学校づくり・人づくりをどう進めるか」を柱に研究協議が進められた。

研究発表者の山崎貴志校長からは、後志管内の学校評価の実施回数や方法等の状況、人事評価の現状について発表があった。学校評価については、ニセコ町で実践されている幼・小・中・高の連携を意識した評価について紹介された。幼・小・中・高の一貫した学校評価システムの実践事例は極めて珍しく、参加者からも大きな関心が寄せられた。

「わかる授業・楽しい学校」「家庭・地域・学校の連携」「学校運営」「情報発信する学校」の四つを評価の共通事項とし、各校種で評価をもとに共通理解に立つことは、学校づくりはもとより、教職員の意識改革においても大きな成果を期待されるものである。人事評価については、組織目標と連携を図ることで経営参画意識を高め、学校改善につながることの有効性が確認された。個人目標の作成に当たっては、

組織目標をできるだけ具体化することの必要性や、人事評価の本来の目的である「教師の意欲や努力が報われる評価」の大切さについて発表された。

研究協議では、教頭やミドルリーダーの育成、組織の活性化、目的意識の共有等、学校評価や人事評価を活用した全道各地の様々な実践が紹介された。経営の活性化や人材育成に向けて、積極的に学校評価・人事評価を工夫することの意義が再確認された。

#### <成果と課題>

- 学校課題を的確にとらえ、組織を活用し中間評価を充実させたり、評価方法を工夫したりして、学校評価及び学校経営改革に努めている。
- 学校評価・人事評価は経営の根幹に関わるものであり、校長の強いリーダーシップの発揮が必須である。
- 学校経営ビジョンの共有化をより一層図る必要がある。
- 学校評価の時期や回数、内容等に関する各学校間での温度差や格差の検証と改善が、今後の課題である。

経営方針、教育課程、教授法、学校評価・人事評価、家庭や地域との連携協力等の学校経営改革、そして校長の強い意志と使命感、行動力等の必要性が改めて確認された。今後も、道小と校長が一体となって北海道小学校教育を盛り上げていくことを誓い合い、第3分科会が終了した。

#### 「第3分科会に参加して」

倶知安町立西小学校 打矢 和美

初めて道小校長会教育研究大会に参加させていただきました。新たな大会主題のもと、分科会も参画型へと転換が図られました。のんびりと函館の夜を楽しみにしていましたが、事前に宿題が与えられ、研究協議の柱に沿って考えをまとめ、学校経営改革に取り組んだ資料を用意するなど、主体的な参加となりました。

第3分科会は、研究発表を①と②に分け、研究発表後にそれぞれ、研究協議の①と②が行われました。

①後志統一様式「後志版教育プラン」は、まさに「チーム後志」としての取組であり、本校でも最重点課題「確かな学力の育成」を具現化する「学力向上プラン」として活用しています。今後は、学級経営案や自己目標シート等にリンクするよう職員への浸透を図りたいと考えています。②学校評価・人事評価については、学校の1年が学校経営ビジョンの達成度で評価されると考えるならば、全ての評価のベクトルがビジョンに向かうよう、ビジョンそのものを見直す必要があると思います。そして全ては、子どもたちに還元され、子どもたちの変容した姿に表れることを何より大切にしたいと思います。ありがとうございました。